УДК 331.101

Совершенствование системы оплаты труда линейных работников розничного банка

АРТАМОНОВ АЛЕКСАНДР СЕРГЕЕВИЧ, начальник отдела целеполагания и мотивации розничного бизнеса, ПАО Сбербанк, Москва, Россия
a_artamonov@mail.ru

Аннотация. В данной статье анализируется уникальный опыт ПАО Сбербанк, накопленный в разработке и внедрении системы премирования линейного персонала через призму международных стандартов и принципов премирования. В динамических условиях розничного сегмента развивающейся экономики работодатели вынуждены искать новые подходы к системе оплаты труда в рамках выделенного на год бюджета, зачастую не имея возможности его скорректировать. Данное ограничение требует целостного подхода к управлению совокупным годовым фондом оплаты труда работников через построение взаимосвязи его постоянной и переменной частей. Указанная взаимосвязь позволяет гибко и эффективно оперировать в рамках заданных ограничений. Одним из способов ее установления является премирование линейного персонала на основании выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ). В статье проанализированы положительные и отрицательные стороны такого подхода, а также стратегические условия развития организации, при которых его внедрение было оправдано. В качестве обоснования внедрения системы премирования на основании КПЭ приведена динамика индекса вовлеченности и удовлетворенности оплатой труда. Выявлены недостатки системы премирования на основании выполнения КПЭ, намечены пути по изменению данной системы с учетом мнения работников и особенностей практики ее администрирования.
Ключевые слова: мотивация; стимулирование труда; должностной оклад; премии; премирование; оплата труда; заработная плата; доход работников; индекс вовлеченности.

Improving the Remuneration System of Retail Bank Front-Office Employees

ALEXANDER S. ARTAMONOV, Head of Targeting and Motivating Department in Retail Business, Public Joint-Stock Company Sberbank, Moscow, Russia
a_artamonov@mail.ru

Abstract. This article is reviewing PJSC Sberbank's unique experience in developing and implementing employee incentive programs through the prism of international standards and incentive principles. In the dynamic circumstances of the emerging economy retail segment the employers have to seek the new approaches to compensation system within the framework of the annual payroll budget often with no option to correct it. This restriction requires the holistic approach to run the annual payroll management through building the interrelation between its constant and variable parts. The mentioned interrelation allows to operate flexibly and effectively within given restrictions. One of the ways of its establishment is a line staff incentivizing based on Key Performance Indicators (KPI). The article analyzes the positive and negative sides of this approach, as well as the strategic conditions under which its implementation was justified. As a justification for implementing incentive programs on the basis of KPI the dynamics index of engagement and the staff income satisfaction is provided. The disadvantages of KPI-based incentive system, as well as the ways to change the system based on the opinion of workers and the peculiarities of its administering practice are identified.

Keywords: motivation; labor incentives; base pay; bonuses; salary; wage; employees' income; involvement index.

Комплексной задачей организации является создание системы вознаграждения работников, отражающей стратегические цели компании в области управления персоналом. Логично утверждать, что стратегические цели компании в значительной степени достигаются за счет эффективного функционирования и постоянного совершенствования системы оплаты труда. На необходимость и социальную значимость работы по развитию системы вознаграждения работников в последние годы постоянно обращает внимание не только руководство страны, но и научное сообщество [1, с. 59–72, 147–163; 2, 3]. Устойчивое развитие организации и страны в целом невозможно без соблюдения основополагающих принципов оплаты труда, адаптированных к современным реалиям [2, 4].

Международный профессиональный стандарт в области управления оплатой труда WorldAtWork Global Remuneration Professional выделяет две составные части вознаграждения:

- фиксированную заработную плату (Fixed Pay, или оклад) — является не зависящим от различных условий вознаграждением, которое не подлежит пересмотру в зависимости от эффективности деятельности или достигнутых результатов;
- переменную оплату (Variable Pay), также известная как оплата, подверженная риску, — является вознаграждением, выплачиваемым при наличии необходимых условий: принятии определенных решений, достижении определенного уровня эффективности или определенных результатов работы [5, с. 2.21].

Анализ документов ведущих мировых провайдеров решений в области оплаты труда персонала и оценки должностей Society for Human Resource Management и WorldAtWork позволяет выделить следующие основополагающие принципы при разработке, внедрении систем оплаты труда и построения программ премирования линейных работников:

- внутренняя справедливость — одинаковый оклад для одинаковых должностей, более высокий оклад за более высокий уровень ответственности;
- конкурентоспособность — конкурентоспособное вознаграждение для привлечения лучших сотрудников;
- единый подход для одинаковых должностей;
- вознаграждение должно мотивировать;
- прозрачность: постоянная и подробная коммуникация программ вознаграждения. Информаци-

онность сотрудников «до», «в процессе» и «после» внедрения программ премирования;

- признание результатов: связь совокупного вознаграждения с результатами деятельности;
- соответствие миссии и стратегии организации. Наличие сложившегося в организации стратегического видения в постановке КПЭ программ премирования (будь то объемы продаж, затрат, прибыльности, клиентской удовлетворенности, своевременной доставки или процента отклонений в работе). При отсутствии видения и постоянных изменениях сложно без риска поставить и измерить цели подобных систем:
 - цели: измеримые, достижимые, весомые;
 - осязаемый для работников размер премии;
 - отсутствие конфликта с другими программами премирования (например, программа премирования, направленная на удержание существующих клиентов, не должна противоречить программе премирования за привлечение новых);
 - премирование только тех действий, которые находятся в зоне контроля работника. Например, работники, в чьи обязанности входит помощь клиентам, не должны премироваться за снижение количества производственных отходов. Эффективные премиальные планы в отделах продаж должны соответствовать типу обязанностей продавцов [6, с. 4–92];
 - программа премирования должна включать в себя достижение краткосрочных и долгосрочных целей. В качестве первых выступают комиссионные с продаж, в качестве вторых — стратегические КПЭ;
 - заслуживающая доверия система измерения и подсчета. Систему премирования линейного персонала ждет провал в том случае, если работники не понимают, как подсчитан результат, или у них есть сомнения в том, что подсчетам результатов можно доверять. Система премирования будет эффективной только в том случае, если инфраструктура компании, ее политики, процедуры будут работать на подсчет показателей, участвующих в премировании;
 - соответствие корпоративной культуре, постоянная поддержка со стороны высшего руководства [6, с. 4–37].

Вышеуказанные принципы построения системы оплаты труда были положены в основу разработки системы вознаграждения в ведущем российском банке. Работа по созданию стимулирующей системы

оплаты труда осуществлялась также с учетом развития стратегии развития банка. Стратегия развития Сбербанка до 2014 года (далее — Стратегия) [7] определила миссию организации в построении одной из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на ощущении гармонии и счастья ее сотрудников. Критериями оценки выполнения Стратегии банк определил следующие:

- банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе;
- уважаемый банк, работой в котором можно гордиться, сотрудникам которого завидуют;
- инвестиции в человеческий капитал (улучшение условий труда и мотивации сотрудников банка, изменение системы стимулирования труда) [7, с. 16].

В Стратегии система стимулирования труда была названа важнейшим рычагом решения стоящих перед банком задач. Ее изменения были направлены на рост прозрачности и объективности оплаты труда, усиление зависимости вознаграждения от работы конкретного сотрудника и углубления дифференциации в зависимости от категорий сотрудников и их личных показателей, унификации принципов материального стимулирования по всей системе банка. Банк поставил цель: изменить систему стимулирования труда таким образом, чтобы каждый сотрудник четко понимал взаимосвязь между своими производственными достижениями и материальным вознаграждением. Важнейшей задачей для банка было названо обеспечение конкурентоспособного уровня оплаты труда, который обеспечит достойный материальный достаток сотрудников. Банк планировал увеличивать уровень оплаты труда темпами, значительно превышающими уровень инфляции, что должно было быть обеспечено за счет повышения эффективности его деятельности [7, с. 64].

Внедрение первой системы премирования линейных специальностей розничных отделений в 2012–2013 гг. осуществлялось в условиях организационных и технологических ограничений, зафиксированных в Стратегии [7, с. 7], таких как:

- громоздкость и сложность бизнес-процессов;
- низкий уровень специализации и разделения труда;
- отсутствие унификации бизнес-процессов в масштабе банка;
- низкий уровень автоматизации и большое количество ручного труда;

- децентрализация операций и функций поддержки.

Исходя из этого, в Стратегии указывалось на необходимость постоянного совершенствования работы управленческих механизмов и технологических систем, использования централизации функций как инструмента повышения управляемости [7, с. 16].

Учитывая все вышеизложенное, для линейных специальностей (консультанты, специалисты, менеджеры по продажам в розничных отделениях) была введена структура дохода, в которой элементы оплаты труда — оклад и премии — составляли закрепленное на уровне организации соотношение базовой и переменной частей дохода работника по должности, определяющее его расчетное годовое вознаграждение. Закрепление соотношения базовой и переменной частей дохода работника по должности осуществлялось через коэффициент премирования, определяющий соотношение базовой (должностного оклада) и переменной частей (премии) дохода по должности в год [8]. Структуры дохода в разрезе должностей позволяли, по мнению разработчиков — специалистов розничного блока и Департамента кадровой политики ПАО Сбербанк, более точно и качественно формировать годовой фонд оплаты труда организации и управлять им. Предполагалось, что работникам такая система даст возможность прогнозировать свой доход, что, в свою очередь, благоприятно будет влиять на формирование у них чувства стабильности — неоспоримого мотиватора для старшего поколения сотрудников и работников поколения Y [9].

Одной из проблем, с которой на практике сталкиваются работодатели — розничные компании и банки при планировании целевого фонда оплаты труда, является правильная, прямая гибкая связь показателей, на основании которых рассчитываются премия и оклады. Для этих показателей предъявляются следующие требования [10]:

1) непосредственная связь гарантированного трудовым договором должностного оклада и величины премии. Соблюдение этого требования позволяет реализовать принцип *целостности* в планировании фонда оплаты труда [3];

2) *гибкость* в привязке нормативной величины премии к изменению абсолютной суммы должностного оклада, которая напрямую зависит от выполнения требования п. 1;

3) *оптимальность* расчета показателей, участвующих в расчете премии. Оптимальность — свойство,

являющееся залогом качественного выполнения требований пп. 1 и 2. Под оптимальностью понимается соответствие целям бизнеса, стратегии конкретного работодателя и правильная калибровка системы премирования самим работодателем. При правильной калибровке схемы премирования выплата нормативной премии производится за 100%-ную (целевую) производительность труда работника, занимающего конкретную должность. При установлении нормативов продаж / производительности труда определенной категории сотрудников брались исторические данные по продажам / производительности труда, расчет производится нормальным (Гауссовым) распределением, где вершиной на графике является норматив продаж / производительности труда.

Стандарты Society for Human Resource Management [6, с. 4-37, 4-95] и WorldAtWork [5, с. 2.21–2.24] выделяют следующие типы премий линейного персонала:

- комиссионные с продаж (выплачивается процент от продаж при достижении указанного их уровня);
- премии по результатам индивидуальной деятельности;
- премии по результатам групповой деятельности;
- премии по достижении установленных целей;
- премии по усмотрению: отсутствие ясных критериев распределения, выплачиваются эпизодически;
- участие в прибыли: обычно определяется коллективными результатами;
- премии на основании оплаты единицы производительности (piece rates);
- программы признания заслуг (подарки, награды, поездки, призы, вручаемые за производительность, особый вклад, долгую работу на должности).

Розничным блоком ПАО Сбербанк в 2012 г. была разработана система квартального премирования линейных работников за достижение установленных целей (на основании выполнения КПЭ) с учетом международных требований. Данная система действовала в 2013–2014 гг. для расчета квартальной премии работников линейных специальностей сети отделений в сложных условиях централизации функций, зафиксированных в Стратегии.

Расчет премий на основании выполнения КПЭ [3] происходил в два этапа.

На первом этапе вычислялся индивидуальный коэффициент премирования с учетом отработанного времени в отчетном периоде:

$$K_{\text{прем}} = K \times K_{\text{отр}} \times K_{\text{КПЭ}},$$

где $K_{\text{прем}}$ — размер индивидуального коэффициента премирования работника;

K — коэффициент премирования работника;

$K_{\text{отр}}$ — коэффициент отработанного времени (отношение фактического отработанного времени к плановому рабочему времени);

$K_{\text{КПЭ}}$ — коэффициент зависимости от выполнения КПЭ.

На втором этапе вычислялась окончательная сумма премии за отчетный период:

$$P_{\text{инд}} = K_{\text{прем.раб}} \times O,$$

где $P_{\text{инд}}$ — индивидуальный размер премии работника за отчетный период;

$K_{\text{прем.раб}}$ — размер индивидуального коэффициента премирования работника за отчетный период;

O — должностной оклад работника.

В основу расчета был положен коэффициент премирования работника, который, в свою очередь, рассчитывался как доля от должностного оклада, которую работник получал при 100%-ной (целевой) производительности. Привязка к величине нормативной премии осуществлялась через два множителя: коэффициент премирования и коэффициент отработанного времени.

При внедрении данного способа расчета учитывалось следующее:

- волатильность выполнения плана работниками от периода к периоду усложняет установление плановых показателей;
- влияние на производительность труда работников не зависящих от них факторов сезонности, конкуренции и макроэкономической ситуации;
- каждому КПЭ в составе $K_{\text{КПЭ}}$ присваивается определенный вес, сумма весов показателей не может превышать 100%;
- эластичная связь между окладом и премией при калибровке системы премирования для попадания в целевой фонд оплаты труда была возможна только при максимально точном планировании, подразумевающим выполнение основной частью работников (60–80%) целевых показателей производительности труда. В противном случае

возможны массовые переплаты либо недоплаты. В первом случае организация будет нести дополнительное финансовое бремя, во втором — будет снижаться удовлетворенность трудом и, как следствие, индекс вовлеченности работников;

- необходимость доведения до работников структуры их дохода и нормативного размера премии, а также способа их расчета относительно должностного оклада;

- данная система премирования обычно обеспечивает децентрализованное управление производительностью;

- такая система поощрения работает эффективно при наличии не более пяти показателей в составе $K_{КПЭ}$, для того чтобы работник запомнил их перечень.

Разработанная система стимулирования труда имела ряд достоинств и недостатков. К *недостаткам* данной системы привязки премий к окладам можно отнести следующее:

- для работников, занимающих одинаковые должности, могут указываться разные плановые показатели, что может вызвать недовольство в трудовом коллективе;

- такая система может провоцировать работодателей на бесконечное наращивание плановых показателей от периода к периоду (при том же размере нормативной премии платить за большее количество продаж или больший выход конечной продукции). Это, в свою очередь, также может вызывать снижение индекса вовлеченности работников и увеличение текучести кадров;

- индивидуальные плановые показатели могут корректироваться на фактически отработанное работником время. Зачастую это происходит при подведении итогов производительности труда за отчетный период постфактум, одновременно с составлением табелей учета рабочего времени. При таком подходе организация в целом может не выполнить свой план. Если корректировок не производить, то произойдет существенное снижение доходов работников, что в конечном счете принесет экономические и репутационные потери работодателю через простои за счет незанятых вакансий, дополнительные расходы на поиск и найм нового персонала, утечки баз данных клиентов при уходе квалифицированных продавцов и т.д.;

- для уменьшения риска волатильности и переплат за счет перевыполнения индивидуальных показателей организации вынуждены вводить

дополнительные элементы премий: предельный размер выплат и пороговый размер выплат. Пороговый размер выплат привязывается к значению $K_{КПЭ}$, выплата осуществляется после достижения расчетного уровня выполнения плана. Предельный размер премий обычно составляет величину нормативной премии либо должностного оклада;

- при уменьшении окладов работодатель может столкнуться с серьезными проблемами в коммуникациях с работниками, так как размер нормативных премий также пропорционально уменьшится; причины этого для работников труднообъяснимы;

- допускается ограниченный набор КПЭ. Ограничен выбор, что именно продавать или за какие действия оценивать работника;

- частая смена набора КПЭ, их количества или плановых показателей, недопустима, в противном случае — уменьшение лояльности и мотивации работников к труду.

К *преимуществам* данной системы привязки премий к окладам можно отнести:

- гибкость в планировании для всех категорий сотрудников, в том числе и линейного персонала;

- отсутствие необходимости введения единого норматива производительности труда в разрезе всей организации;

- возможность гибкого учета вклада каждого работника во времени. Например, размер перевыполнения плана за предыдущий отчетный период может уменьшить план на следующий отчетный период для конкретного работника и наоборот;

- размер премии напрямую привязан к величине фактического оклада работника, что снижает риск недоплат или переплат работнику при расчете фактического $K_{КПЭ}$;

- план по КПЭ, как правило, корректируется на фактически отработанное работниками время и/или количество рабочих дней в отчетном периоде по производственному календарю;

- привязка размера премии осуществляется не к нормативному, а к фактическому окладу работника (в случае установления различных окладов в разрезе одной и той же категории работников). Это создает дополнительную гибкость для работодателя в отсутствии полноценной разрядной системы оплаты труда. В частности, если оклады работников, занимающих одну и ту же должность в той же местности, не совпадают.

В процессе внедрения разработчики осуществляли мониторинг удовлетворенности работников

Таблица 1

Результаты мониторинга удовлетворенности сотрудников системой премирования на основании КПЭ, %

№ п/п	Вопрос	Ответ	2012 г.	2013 г.
1	Мне понятно, как рассчитывается моя квартальная премия?	Скорее согласен	54	67
		И да, и нет	27	20
		Скорее не согласен	19	13
2	Я могу повлиять на величину своей квартальной премии?	Скорее согласен	47	52
		И да, и нет	32	31
		Скорее не согласен	21	17
3	При новой системе мотивации моя квартальная премия стала больше?	Скорее согласен	25	30
		И да, и нет	30	25
		Скорее не согласен	45	45

линейных специальностей данной системой премирования, а также измерение индекса вовлеченности сотрудников [11, 12]. Результаты мониторинга удовлетворенности сотрудников системой премирования на основании КПЭ приведены в табл. 1. В исследовании принимали участие работники, занимающие должности консультанта, специалиста, ведущего специалиста и менеджера по продажам, при этом процент опрошенных от численности линейного персонала розничных отделений по состоянию на 31 декабря соответствующего года составлял в 2012 г. 4%, а в 2013 г. — 2%.

Внутренний мониторинг удовлетворенности работников данной системой премирования выявил ее эффективность в условиях отсутствия унификации бизнес-процессов в масштабе банка, децентрализации функций поддержки и низком уровне автоматизации, зафиксированном в Стратегии. Результаты социологических опросов показали рост понимания работниками порядка расчета премии (+13%) (см. табл. 1) и осознания связи результатов своего труда с премией (+5%). Одновременно были выявлены и негативные аспекты рассматриваемого способа премирования. Они проявились в высоком количестве несогласных для вопроса: «Мне понятно, как рассчитывается моя квартальная премия?». В 2012 г. число сомневающихся и отрицательно ответивших на вопрос составило в совокупности 46%, в 2013 г. — 33%. 53% респондентов в процессе опроса 2012 г. и 48% годом позже отрицательно ответили и на вопрос: «Я могу повлиять на величину своей квартальной премии?».

Проведенный качественный контент-анализ большого количества обращений, полученный разработчиками, показал следующие недостатки внедренной в ПАО Сбербанк в 2012–2013 гг. системы квартального премирования по результатам выполнения КПЭ для линейных специальностей:

- сложное и ресурсоемкое администрирование коэффициента отработанного времени, от которого зависит величина премии. Правильный расчет данного коэффициента зависит от точного ведения таблиц учета рабочего времени, которые, в свою очередь, опираются на наличие и своевременную подачу (до расчета премий) документов, подтверждающих отсутствие работника (закрытые больничные листы, справки-вызовы, заявления на отпуск и др.). В частности, работник не может предоставить закрытый больничный лист до окончания болезни. Больничный лист может быть закрыт после выплат премий, что повлечет за собой перерасчет премии «задним числом»;

- невозможность быстрого расширения перечня КПЭ, равно как и изменения КПЭ, без ущерба для удовлетворенности работников системой оплаты труда. Розничный банкинг — динамичная бизнес-среда, и зачастую замена одних показателей другими на квартальной основе возможна в качестве реакции на движение рынка. В то же время работники привыкают к показателям эффективности, на выполнение которых работали в предыдущем периоде, и любое их изменение вызывает большое количество обращений к разработчикам

Таблица 2

Результаты измерения индекса вовлеченности, %

Критерий	2012 г.	2013 г.
Индекс вовлеченности линейного персонала розничных отделений	60,1	61,2
Процент опрошенных от численности линейного персонала розничных отделений по состоянию на 31 декабря соответствующего года	10	39

в краткосрочной перспективе. В среднесрочной перспективе частые изменения в порядке подсчета или видах поставленных КПЭ потенциально могут подорвать доверие к системе премирования и мотивации работников к труду.

Большое внимание руководством банка обращалось не только на получение обратной связи, позволяющей своевременно оценивать эффективность внедрения разработанной системы премирования, но и на влияние проводимых изменений на уровень вовлеченности работников. В 2012–2013 гг. по заказу ПАО Сбербанк компаниями GFK и Hay Group было проведено измерение индекса вовлеченности сотрудников. Постоянный мониторинг уровня вовлеченности работников в целом необходим для того, чтобы успешнее реализовывать принцип эластичности принимаемого решения, убедиться в том, что оно является оптимальным для обеих сторон: работника и работодателя, эффективно как с точки зрения роста производительности труда работников, так и удовлетворенности их оплатой труда. Результаты измерения индекса вовлеченности приведены в *табл. 2*.

Итоги апробации системы премирования на основании выполнения КПЭ показали незначительный рост вовлеченности персонала. Это можно объяснить сравнительно небольшой долей квартальной премии на основании выполнения КПЭ относительно совокупного годового дохода линейного персонала розничной сети (13% на момент исследования).

Таким образом, разработанная на основе международных стандартов в 2012–2013 гг. в ПАО Сбербанк система премирования работников в условиях централизации системы управления производительностью сети была уместна на переходный период, позволила сделать саму систему вознаграждения более прозрачной и понятной для работников. Проанализированные в статье недостатки системы премирования работников массовых профессий на основании выполнения КПЭ позволили показать ограничения такого подхода. Результаты исследования могут быть полезны тем банкам, которые только приступают к внедрению международных стандартов премирования и совокупного поощрения.

Литература

1. Разработка единых принципов оплаты труда работников госорганов и органов местного самоуправления, организаций с государственным участием, учреждений бюджетной сферы: коллективная монография / под общ. ред. О. С. Осиповой. М.: Onebook.ru, 2015. 236 с.
2. Осипова О. С. Нормирование, производительность и оплата (итоги работы секции «Управление человеческими ресурсами») // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 3. С. 40–41.
3. Лугинина Н. В., Иванов А. А. Перегрузка системы мотивации отдела продаж, или система KPI, которая помогает продавать // Управление продажами. 2016. № 4. С. 234–239. URL: <http://grebennikon.ru/article-3zcv.html> (дата обращения: 08.02.2017).
4. Осипова О. С. Социальные аспекты устойчивого развития // Управление устойчивым развитием / под ред. А. В. Ткачука. СПб.: Издательский дом «Реальная экономика», 2015. С. 371–412.
5. WorldAtWork GR1: Total Rewards Management // WorldAtWork. The Total Rewards Association, 2013, 14040 N. Northside Blvd., Scottsdale, AZ 85160, pp. 2.21–2.24.
6. Society for Human Resource Management. Module Four. Total Rewards // Society for Human Resource Management, 1800 Duke Street Alexandria, USA, 2009, pp. 4-37–4-100.
7. Стратегия развития Сбербанка до 2014 года. URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy> (дата обращения: 30.10.2016).

8. Гидулян А. Доход как основа системы мотивации менеджеров по продажам банковских продуктов // Банковское кредитование. 2011. № 5. URL: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/569> (дата обращения: 23.01.2017).
9. Артамонов А. С. Оплата труда поколения Y: особенности и вызовы // Управленческие науки в современном мире. 2015. № 1. С. 551–555.
10. Харский К. В. Эффективное вознаграждение менеджера по продажам // Управление продажами. 2013. № 6. С. 366–374. URL: <http://grebennikon.ru/article-0586.html> (дата обращения: 08.02.2017).
11. Иванов В. Почему необходимо изучать уровень вовлеченности персонала. URL: <http://www.gfk.com/ru/produkty/ru/gfk-employee-engagement/> (дата обращения: 23.01.2017).
12. Булатов А. Параметры для оценки материальной мотивации сотрудников // Банковское кредитование. 2014. № 3. URL: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/1805> (дата обращения: 23.01.2017).

References

1. *Razrabotka edinyh principov oplaty truda rabotnikov gosorganov i organov mestnogo samoupravleniya, organizacij s gosudarstvennym uchastiem, uchrezhdenij byudzhetnoj sfery: kollektivnaya monografiya / pod obshch. red. O. S. Osipova* [Common remuneration principles for employees of government and local self-government bodies, organizations with state participation, budgetary institutions: a collective monograph. Ed. of O. S. Osipova]. Moscow, Onebook.ru — Onebook.ru, 2015, 236 p. (in Russian).
2. Osipova O. S. Normirovanie, proizvoditel'nost' i oplata (itogi raboty sekcii «Upravlenie chelovecheskimi resursami») [Regulation, performance and payment (the results of “Human Resource Management” section)]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti — Normalization and wages in industry*, 2015, no. 3, pp. 40–41 (in Russian).
3. Luginina N. V., Ivanov A. A. *Perezagruzka sistemy motivacii otdela prodazh, ili sistema KPI, kotoraya pomogaet prodavat'* [A reboot of sales department motivation system, or KPI system that helps to sell]. *Upravlenie prodazhami — Sales Management*, 2016, no. 4, pp. 234–239. URL: <http://grebennikon.ru/article-3zcv.html> (accessed: 08.02.2017) (in Russian).
4. Osipova O. S. Social'nye aspekty ustojchivogo razvitiya [Social aspects of sustainable development]. *Upravlenie ustojchivym razvitiem / pod red. A. V. Trachuka* [Sustainable development Management, under the editorship of A. V. Trachuk]. St. Petersburg, Izdatel'skij dom «Real'naya ehkonomika» — The “Real Economy” Publishing house, 2015, pp. 371–412 (in Russian).
5. WorldAtWork GR1: Total Rewards Management. *WorldAtWork. The Total Rewards Association*, 2013, 14040 N. Northside Blvd., Scottsdale, AZ 85160, pp. 2.21–2.24.
6. Society for Human Resource Management. Module Four. Total Rewards. *Society for Human Resource Management*, 1800 Duke Street Alexandria, USA, 2009, pp. 4-37–4-100.
7. *Strategiya razvitiya Sberbanka do 2014 goda* [Sberbank's Development Strategy until 2014]. URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy> (accessed: 30.10.2016) (in Russian).
8. Giduljan A. Dohod kak osnova sistemy motivacii menedzherov po prodazham bankovskih produktov [Income as the basis of Bank sales managers' motivation system]. *Bankovskoe kreditovanie — Bank lending*, 2011, no. 5. URL: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/569> (accessed: 23.01.2017) (in Russian).
9. Artamonov A. S. Oplata truda pokoleniya Y: osobennosti i vyzovy [Generation Y remuneration: peculiarities and challenges]. *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire — Management sciences in the modern world*, 2015, no. 1, pp. 551–555 (in Russian).
10. Kharsky K. V. EHffektivnoe voznaग्रazhdenie menedzhera po prodazham [Efficient compensation of the Sales Manager]. *Upravlenie prodazhami/ — Sales Management*. URL: <http://grebennikon.ru/article-0586.html> (accessed: 08.02.2017) (in Russian).
11. Ivanov V. *Pochemu neobhodimo izuchat' uroven' vovlechnosti personala* [Why is it necessary to study the level of employee engagement]. URL: <http://www.gfk.com/ru/produkty/ru/gfk-employee-engagement/> (accessed: 23.01.2017) (in Russian).
12. Bulatov A. Parametry dlya ocenki material'noj motivacii sotrudnikov [Employee material motivation parameters' evaluation]. *Bankovskoe kreditovanie — Bank lending*, 2014, no. 3. URL: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/1805> (accessed: 23.01.2017) (in Russian).